

조직문화의 부정적 효과에 관한 문헌연구

유 경 열*

〈목 차〉

I. 조직문화의 부정적 효과: 조직문화의
제 측면을 중심으로

II. 조직문화의 부정적 효과: 부정적 효
과의 제 측면을 중심으로

III. 결론, 한계 및 제언

조직문화와 그 효과성에 관한 연구는 대부분 조직문화가 미치는 긍정적 효과에 그 초점이 맞추어져 왔다. 하지만 본 연구는 기존 연구와는 다르게 조직문화의 부정적 효과에 초점을 맞추고자 한다. 따라서 본 연구는 조직문화의 제 측면 별 부정적 효과를 살펴보고자 조직문화를 조직문화의 특성, 조직문화 자체, 조직문화 차이, 문화의 하위 요소, 문화충돌로 구분한 후, 부정적 효과는 기간, 경제적 성과, 종업원의 인지적 태도 변수, 인적자원관리로 분류하여 문헌고찰을 바탕으로 이들 간 관계를 종합적으로 검토하였다.

핵심 주제어 : 조직문화, 기업문화, 부정적 효과, 역기능

* 서울대학교 경영대학 석사과정

조직문화에 관한 연구가 시작된 것은 1980년대 초부터이다(박원우 & 안성익, 2008). 그 중 조직문화와 그 효과에 관한 연구는 오랫동안 연구자들의 관심을 받아왔다. “문화는 성격이나 버릇처럼 일단 형성되면 지속성이 있어 쉬 안 없어질뿐더러 그 효과가 긍정적이든 부정적이든 조직에 상당한 영향을 미치게 된다. 좋은 성격은 개인의 성장·발전에 좋게 작용하지만, 나쁜 성격은 역으로 개인의 문제유발과 퇴보에 지속적 영향을 미치는 것과 같다”(박원우, 2019, p. 96). 이처럼 분명 조직문화의 부정적 효과가 있을 수 있다. 그러나 기존의 연구들은 조직문화의 긍정적 효과에 중점을 두어 왔으며, 조직문화의 부정적 효과를 중점으로 이루어진 연구는 찾아보기가 매우 어려운 실정이다. 따라서 본 연구는 기존 연구들과는 다르게 조직문화의 부정적 효과에 중점을 두어 그 내용을 살펴보고자 한다.

이에 본 연구는 조직문화의 부정적 효과를 조명하기 위해 조직문화의 제 측면과 부정적 효과의 측면을 비교한다. 조직문화의 부정적 효과에 대한 문헌고찰을 바탕으로 조직문화를 조직문화의 특성, 조직문화 자체, 조직문화 차이, 문화의 하위요소, 문화충돌 측면으로 구분하였으며 부정적 효과는 기간 구분에 따른 조직문화와 부정적 효과, 경제적 성과, 종업원의 인지적 태도 변수, 인사관리로 분류하여 종합적인 측면의 고찰을 시도하였다.

I. 조직문화의 부정적 효과: 조직문화의 제 측면을 중심으로

기존의 조직문화와 그 효과(성과)의 연구는 주로 문화적 특성과 긍정적 효과, 즉 재무적 성과나 인지변수인, 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등과의 관계에 치중되어왔다(박원우 & 성지영, 2008). 본 연구에서는 조직문화와 부정적 효과를 조직문화 차원과 부정적 효과의 차원으로 구분하여 각 차원에 초점으로 두고 고찰을 시도한다.

1. 조직문화의 특성

1) 조직문화의 강도와 부정적 효과

기존의 연구들은 대부분 ‘강한 문화가 긍정적 조직성과를 가져온다’는 강한 문화가설을 입증하였다. 그러나 문화의 강도와 조직 효과성 간의 관계는 긍정적 효과만 있는 것이 아니다. 일부 연구는 강한 문화가 변화하는 환경에 대한 적응력을 저하시켜 부정적 효과

를 가져올 수 있다고도 주장하였다(Schein, 2010). Denison(1990)은 강한 문화가 단기성과에는 긍정적 영향을 미치지만, 장기적 측면에서는 강한 문화가 변화하는 환경에 대한 적응력을 제한하여 조직성과의 하락을 가져온다고 주장한다. 같은 맥락에서 강한 문화는 조직이 급변하는 환경에 적응하고 학습하는 능력을 제한하며, 혁신과 조직성과를 방해할 수 있다. 안정적인 환경에서는 강한 문화가 성과에 영향을 미치지만, 유동성이 높은 환경에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 외부 환경의 유동성이 높을 때 강한 문화는 조직의 적응 능력을 저하시켜 역기능이 발생한다는 것으로 해석이 가능하다(Kotter & Heskett, 1992; Sorensen, 2002). 뿐만 아니라 특정 유형의 공유된 문화는 변화에 대한 저항을 나타낸다. 구체적으로, 구성원들은 다양하고 예측불허한 상황들을 경험할 기회가 제한되며 기존 문화와 위배되는 행동의 실천이 불가능하게 된다(Schneider, 1990). 또한 강한 문화가 규범적 통합을 통한 효과적 조직통제로 조직효과를 높일 수 있지만, 문화적 통제가 너무 강하면 구성원들이 저항하게 되고 결과적으로 조직효과가 낮아질 수 있다고 주장하였다(Saffold, 1988). 이처럼 강한 조직문화는 유동성이 심한 변화하는 환경에서 부정적 효과를 보이며, 급격한 환경변화에 따라 긍정적이던 기업문화가 부정적인 것으로 변하게 되는 것을 볼 수 있다(박원우, 2001).

2) 조직문화의 유형과 부정적 효과

조직문화에 대한 기존 연구들은 조직의 문화적 특성을 설명하고 비교하기 위해 조직문화의 유형을 몇 가지 특징적인 문화유형으로 구분 및 분류하고 있다. 더불어 조직내 공유 가치와 조직의 다른 부문과의 적합성이 성과에 영향을 미치기 때문에 조직문화의 유형을 구분 및 분류하고 있다(서인덕, 1986).

Kilmann(1989)은 문화유형을 크게 두 유형, 즉 기능장애적 문화(dysfunctional culture)와 적응적 문화(adaptive culture)로 설명한다. 여기서 기능장애적 문화란 잘못된 행동방식을 고착시켜 향후 변화에 대한 적응을 방해하는 문화유형을 의미한다.

Goffee와 Jones(1996)는 조직문화를 사교성(sociability)과 연대성(solidarity)으로 구분하였다. 사교성이란 직장내 구성원들 간의 친밀감의 정도를 의미하고, 연대성은 구성원들 간의 친밀감과는 상관없이 목표 달성을 위해 단결하여 업무를 처리하는 것을 말한다. 높은 사교성과 연대성은 긍정적 효과도 있지만 부정적 효과도 있다. 높은 사교성은 동료의 낮은 성과에 대해 관대하여지는 경향을 보이며, 동료와의 친분을 의식하여 의사결정에 있어서 최선의 해결 방법이 아닌 적절한 합의로 문제를 해결하게 된다. 또한 높은 사회성은

파벌, 비공식 모임, 비밀 모임을 형성하여 조직의 공식적 규정들을 무시하게 되는 경향을 보일 수 있다. 강한 연대성은 그 방향이 옳바르지 못할 경우 부정적 효과를 가지고 올 수 있다. 잘못되거나 부도덕 한 것에 대하여 연대감을 가지고 몰입할 경우 조직은 잘못된 길로 향할 수 있다. 또한 높은 연대성을 가진 조직에서는 협력이 개인에게 이익이 될 경우에만 이루어 질 수 있다.

Harrison(1993)은 조직문화를 권력(power)문화, 역할(role)문화, 성취(achievement)문화, 지원(support)문화와 같이 네 가지 유형으로 구분하였다. 권력문화는 지도자 중심의 권위주의 문화로 가족 중심의 재벌 그룹 등에서 볼 수 있다고 주장한다. 권력문화의 부정적 효과로는 구성원들은 상사의 지시가 중요한 업무에 장애 요소가 되어도 최우선 순위로 받아들이며, 부정적인 소식은 상사에게 보고 하기를 꺼려하고, 상사의 행동이나 지시에 문제가 있어도 그에 대해 의문을 제기하지 못한다. 더불어 권력을 가진 구성원은 조직 내 규칙을 준수하지 않아도 처벌받지 않는 특권을 가지며, 승진은 구성원 개인의 능력에 따라 결정되는 것이 아닌 권력에 충성함에 따라 결정된다. 역할문화는 구성원들의 업무가 직무 기술서에 근거하여 절차와 규칙에 의해 통제되는 문화이다. 역할문화의 부정적 효과로는 구성원들은 업무 수행에 방해가 되어도 정해진 규칙을 따르고, 주어진 권한을 벗어나거나 정해진 절차를 이탈하면 심각한 죄로 생각하며, 주어진 상황에서 옳은 행동을 하는 것 보다 주어진 규정 내에서 머무르는 것이 더 중요하다고 생각한다. 또한 직무 기술서는 매우 엄격하게 정의가 되어있어 개인의 재능이나 능력이 발휘되지 못하고, 변화에 대한 승인을 받기가 어려워 개선을 위한 노력이 잘 이루어 지지 않는다. 성취문화는 조직의 목적과 목표를 달성하는데 최고의 관심을 두고 권력의 원천을 개인의 능력에서 찾는 문화이다. 구성원들은 일을 위해 가정, 사회생활 및 건강을 희생하고, 내집단과는 협력을 하지만 그 외의 구성원들을 경쟁자로 보며, 반대나 비판을 쉽게 수용하지 않기에 단점 혹은 문제를 수정하는 것이 매우 어렵다. 지원문화는 개인과 조직간에 상호 신뢰를 기반으로 하는 문화로 사람 중심 문화이다. 지원문화의 부정적 효과로는 구성원들 간의 관계에 지나친 중점을 주어 업무를 등한시하고, 합의가 이루어지지 않는 문제를 직면했을 때 집단은 의사결정을 하지 못하고 방향을 잃어버릴 수 있다. 이는 의견의 불일치를 피하는 것인데 겉으로만 조화를 이루고 잠재적 갈등이 존재하게 된다. 또한 변화를 위해 모든 구성원들의 동의가 필요하므로 변화에 많은 시간을 소모하게 된다.

2. 조직문화 자체의 부정적 효과

조직문화의 특성에 초점을 맞추어 그 효과성을 볼 수 있지만 한편으로 조직문화 자체를 긍정적 또는 부정적 관점으로 보는 관점이 존재한다. 문화의 특성에 초점을 맞추는 관점은 문화 자체는 좋은 또는 나쁜 문화로 존재하는 것이 아닌, 주어진 환경 또는 문화의 다양한 특성에 따라 긍정적 효과 또는 부정적 효과가 존재한다고 보는 관점이다. 이는 곧 인간 자체가 좋고 나쁜 인간이 존재하는 것이 아닌, 인간의 특성 중 좋은 특성과 나쁜 특성이 존재한다고 보는 관점이다. 하지만 조직문화 자체를 좋은 또는 나쁜 문화로 보는 경우가 있는데 이는 Kotter와 Heskett(1992)의 관점에서 그 예를 살펴볼 수 있다. 그는 비적응적 문화(non-adaptive culture)는 관료적인 성향을 가지고 있는 문화로 설명하며, 비적응적 문화의 구성원들은 수동적이고 위험 회피적이며(risk averse), 창의성(creative)이 낮은 부정적 문화로 보고 있다. Xerox사의 사례로도 조직문화 자체를 부정적으로 보는 관점을 확인할 수 있다. 1983년 Xerox사의 회장이 된 D. Kearns는 당시의 조직문화는 변화에 대한 거대한 장애물이었다고 언급하며, 조직문화 자체를 부정적 요소로 인식하였다(Kotter & Heskett, 1992).

최근에는 서양의 법조계나 언론계에서 조직문화를 윤리적 또는 법률적으로 문제행동을 의미하기도 한다. 따라서 업계에서는 기업문화를 부정적 의미로 이해하는 경향이 있어 가급적 ‘기업문화’란 용어를 쓰지 않으려고도 한다(박원우, 2019; Want, 2006).

3. 조직문화 차이(culture gap)의 부정적 효과

문화차이 분석기법(The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey)(Kilmann & Kilmann, 1989; Kilmann & Saxton, 1983)은 조직문화의 이상상태와 현재상태 간의 문화차이(culture-gap)를 측정하는 도구이다.

문화차이 분석기법으로 측정한 문화차이가 크면 조직문화의 현재 상태에 대한 구성원들의 불만족을 의미하며, 구성원의 사기 또는 업무성고가 저하될 수 있다(Kilmann & Kilmann, 1989). 조직구성원에 따라 문화차이 인식 정도가 다를 수 있는데, 인식된 문화차이는 구성원의 사기를 떨어뜨리거나 성과달성을 저하하는 요인으로 작용될 수 있다(박원우 & 안성익, 2006). O'Reilly et al.(1991)의 연구에서는 현재의 조직규범과 이상적인 개인 규범 간의 차이가 클수록 조직은 높은 이직률을 보인다고 주장 하였다.

조직문화의 이상상태와 현재상태간의 문화차이는 기업의 생사를 결정하는 중요한 요인이 될 수 있는데, 이를 Enron의 사례로 확인할 수 있다. Enron은 처음부터 불법적인 회사가 아니었다. Enron은 진실성(Integrity), 존중(Respect), 의사소통(Communication), 탁월함(Excellence)과 같은 핵심 가치를 전사 차원에서 하나의 문화로 강조하였다. 하지만 이러한 좋은 가치들은 구성원의 사고나 행동에 영향을 미치지 못하여, 즉 기업문화로 정착되지 못하여 구성원의 실제 행동으로 나타나지 못했다. 이는 조직문화의 이상상태와 현재상태간의 문화차이로 해석이 가능하며, 결국엔 기업이 망하는 결과를 초래하였다.

4. 하위문화의 부정적 효과

조직문화는 부서간 조직간 협력에 장애요인이 될 수 있다. Rose(1988)는 다중문화(multiple culture)라는 용어로 동일 조직 내에 복수의 하위문화가 존재한다고 주장하였다. 서로 다른 조직문화와 조직 내의 하위문화의 존재는 부서간 조직간 협력을 어렵게 한다. 합의되지 않은 하위문화가 많은 경우 조직갈등의 요인이 되어 조정의 부담을 가중하게 된다(Harris & Ogbonna, 2002).

Trice(1993)는 조직 내 하위문화 요소로서 직업문화(occupational culture)를 연구하였는데, 그는 직업문화를 집단차원과 위계차원으로 분류하였다. 여기서 집단차원은 같은 전문지식을 보유하고 있다는 점에서 생기는 유대감을 의미하고, 위계차원은 같은 전문지식을 보유한 경우라도 그 안에서의 상대적 서열이 강조되는 정도를 의미한다. 연구자는 직업문화의 집단차원이든 위계차원이든 그 정도가 높으면 높을수록 부서와 조직이 마찰을 일으킬 가능성이 크다고 주장하는데, 우주왕복선 챌린저호의 폭발사고로 그 예를 들고 있다. 당시 기술자들은 기술적인 문제로 우주왕복선의 발사 연기를 요청했지만, 경영진은 예산문제를 이유로 발사 연기를 반대하였다. 이들 사이에서 중간관리자들은 혼란을 겪었고 이로 인해 챌린저호는 발사 후 1분여 만에 폭발하고 말았다. 이러한 사례를 통해 조직 내 하위 직업문화에 대한 관리가 적절하지 못하면 그로 인해 발생하는 부정적 효과의 치명적 결과를 확인할 수 있다.

5. 문화충돌의 부정적 효과

문화충돌이란, 문화적인 차이에서 오는 인지적, 감정적 문제 혹은 갈등 과정을 의미한

다(박원우, 2002; Veiga et al., 2000). 문화충돌은 단일 기업 내와 복수 기업 간 모두 발생이 가능하다.

문화충돌이 일어나는 대표적인 경우는 기업간 M&A가 이루어질 때이다. M&A와 관련된 의사결정에서 그동안 경영자가 중요하게 고려한 요인들은 재무적 성과나 제품 간의 시너지 효과와 관련이 있었다. 하지만 최근에는 문화적 적합성, 즉 문화충돌이 중요한 고려 요인으로 떠올랐다(Cartwright & Cooper, 1993; Weber & Camerer, 2003).

Datta(1991)의 연구에서는 M&A 대상 기업들의 문화적 차이를 측정하고, 해당 기업 경영자들의 의사결정 스타일을 측정, 비교하였는데, 경영진 간의 문화적 차이는 M&A 성과인 재무적 성과에 부정적 영향을 미친다고 밝혔다. 따라서 M&A의 성공 여부는 두 조직의 문화가 충돌하지 않고 얼마나 잘 융화되는가에 달려있다고 주장한다.

정진우(2000)는 동일 정부 조직내에 있지만 서로 다른 부처인 경제기획원과 재무부를 하나의 부처인 재정경제원으로 합병한 사례를 연구하였는데, 이 두 부처가 통합되는 과정에 문화적 갈등이 존재했고, 이로 인해 적시에 정책 대응을 하는 데 실패하여 경제위기를 초래하는데 원인을 제공했다고 밝혔다.

〈표 1〉 조직문화의 부정적 효과, 문화 측면의 연구 종합

영향요인	저자	년도	연구내용
강도	Saffold	1988	문화와 성과 간의 관계는 단선적이지 않다. 강한 문화는 규범적 통합에 의한 효과적 조직통제를 통해 조직성과를 높일 수 있다. 하지만, 문화적 통제가 너무 강하면 구성원들은 저항하게 되고 결과적으로 성과가 떨어질 수 있다. 강한 공유가치는 구성원들에게 조직 생활에 대한 통일된 지각을 형성하여 긍정적 조직통제가 가능하지만, 또 한편으로는 강한 공유가치는 끊임없이 변화하는 경영환경에서 조직이 적응 및 학습하는 능력을 저하해 부정적 결과를 가지고 올 수도 있다.
강도	Denison	1990	문화강도는 단기적 성과(2년 동안의 투자이익률)와 긍정적 관계가 있지만, 장기적 성과(3-5년의 투자이익률)와는 부정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 강한 문화가 단기성과에는 긍정적인 영향을 미치지만, 장기 성과에는 강한 문화가 변화하는 환경에 반응하는 데 필요한 다양성을 제한함으로써 오히려 조직성과의 하락을 가져오고 있다.
강도	Schenider	1990	특정 유형의 공유된 문화는 변화에 대한 저항을 나타낸다. 구체적으로, 구성원들은 다양하고 예측 못 할 상황을 경험할 기회가 박탈되며 기존 문화와 다른 행동 또한 불가능하게 된다.

영향요인	저자	년도	연구내용
강도	Kotter & Heskett	1992	강한문화가 급변하는 환경에 적응하고 학습하는 조직능력을 제한함으로써 부정적 영향을 미치거나 조직성과를 떨어뜨린다.
강도	Willmott	1993	강한문화는 조직의 갈등을 해소하고, 일체감을 형성하지만, 변화에 장애요인이 될 수 있다. 이러한 장애요인으로 조직문화가 구성원의 자유의지를 빼앗아가는 통제 감옥이 될 수 있다.
강도	Sorensen	2002	특정 상황에 따라 강한문화가 혁신과 조직성과를 방해할 수 있다. 안정적인 환경에서는 강한 문화가 성과에 영향을 미치지만, 유동성이 높은 환경에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.
강도	Schein	2010	강한 문화가 변화하는 환경에 대한 적응력을 떨어뜨림으로써 조직성과의 하락 또는 쇠퇴를 가져올 수 있다.
유형	Kilmann	1989	기능장애적 문화는 잘못된 행동방식을 고착시켜 향후 변화에 대한 적응을 방해하는 문화유형을 의미한다.
유형	Goffee & Jones	1996	높은 사교성은 동료의 낮은 성과에 대해 관대하여지는 경향을 보이며, 동료와의 친분을 의식하여 의사결정에 있어서 최선의 해결 방법이 아닌 적절한 합의로 문제를 해결하게 된다. 높은 사회성은 파벌, 비공식 모임, 비밀 모임을 형성하여 조직의 공식적 규정들을 무시하게 되는 경향을 보일 수 있다. 강한 연대성은 그 방향이 올바르지 못하면 부정적 효과가 있다. 잘못되거나 부도덕한 것에 대하여 연대감을 가지고 몰입할 경우 조직은 잘못된 길로 향할 수 있다. 또한 높은 연대성을 가진 조직에서는 협력이 개인에게 이익이 될 때만 이루어질 수 있다.
유형	Harrison	1993	권력문화의 부정적 효과로는 구성원들은 상사의 지시가 중요한 업무에 장애 요소가 되어도 최우선 순위로 받아들이며, 부정적인 소식은 상사에게 보고하기를 꺼리고, 상사의 행동이나 지시에 문제가 있어도 그에 대해 의문을 제기하지 못한다. 역할문화의 부정적 효과로는 구성원들은 업무 수행에 방해되어도 정해진 규칙을 따르고, 주어진 권한을 벗어나거나 정해진 절차를 이탈하면 심각한 죄로 생각하며, 주어진 상황에서 옳은 행동을 하는 것 보다 주어진 규정 내에서 머무르는 것이 더 중요하다고 생각한다. 성취문화는 구성원들이 일을 위해 가정, 사회 생활 및 건강을 희생하고, 내집단과는 협력하지만 그 외의 구성원들을 경쟁자로 보며, 반대나 비판을 쉽게 수용하지 않기 때문에 단점 혹은 문제를 수정하는 것이 매우 어렵다. 지원문화의 부정적 효과로는 구성원들 간의 관계에 지나친 중점을 주어 업무를 등한시하고, 합의가 이루어지지 않는 문제를 직면했을 때 집단은 의사결정을 하지 못하고 방향을 잃어버릴 수 있다.

영향요인	저자	년도	연구내용
문화자체	Kotter & Heskett	1992	비적응적 문화(non-adaptive culture)는 관료적인 성향을 가지고 있는 문화로 설명하며, 비적응적 문화의 구성원들은 수동적이고 위험 회피적이며(risk averse), 창의성(creative)이 낮은 부정적 문화로 보고 있다.
문화차이	박원우 & 안성익	2006	문화차이와 조직몰입 간의 관계와 문화차이와 직무만족 간의 관계 모두 통계적으로 유의한(부적) 결과를 보였다.
하위문화	Harris & Ogbonna	2002	조직문화는 부서 간 조직 간 협력에 장애요인이 될 수 있다. 서로 다른 조직문화와 조직 내의 하위문화의 존재는 부서 간 조직 간 협력을 어렵게 한다. 합의되지 않은 하위문화가 많은 경우 조직 갈등의 요인이 되어 조정의 부담을 가중하게 된다.
문화충돌	Datta	1991	경영진 간의 문화적 차이는 M&A 성과인 재무적 성과에 부정적 영향을 미친다.

II. 조직문화의 부정적 효과: 부정적 효과의 제 측면을 중심으로

1. 조직문화와 기간에 따른 부정적 효과

조직문화와 관련된 성과는 기업의 생존과 사멸과 같은 장기적 성과, 기업의 유연성과 적응성 등의 중기적 성과, 재무적 성과나 구성원 만족도와 같은 태도변수의 단기적 성과로 구분할 수 있다(박원우 & 성지영, 2008).

Denison(1990)은 문화강도와 경제적 성과 간의 관계를 분석한 결과, 문화강도는 단기적 성과(2년 동안의 투자이익률)와 긍정적 관계가 있지만, 장기적 성과(3-5년의 투자이익률)와는 부정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 더불어 관료문화는 단기적 성과(수익성)에 부정적 영향을 미치고 조직의 장기 성장을 방해하며 결과적으로 조직의 생존에도 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ogbonna & Harris, 2000).

기업이 조직문화를 이룩, 추진하려는 기간과 관련하여 한국 기업은 대체로 1년 이상 소요되는 것으로 알려졌다(박원우 & 이병철, 1996). 더불어 Kotter와 Heskett(1992)의 연구에 따르면 문화변화에 걸리는 시간은 평균 7~8년이라고 한다. 그런데도 조직문화를 6개월 이내에 변화관리하려는 시도가 있으나, 조직의 공유가치, 성향, 행동의 변화를 성급하

게 추진하면 오히려 역효과가 날 가능성이 매우 높다(박원우, 2019, p. 107).

2. 조직문화와 부정적 재무 성과

조직문화의 긍정적 효과와 관련하여 대부분의 연구는 조직문화와 경제적 성과를 중심으로 연구가 진행되었다. 반면 부정적 효과로는 국내의 김영조와 박상언(1998)의 실증 연구에서 관계지향 문화는 재무적 차원의 조직성과인 총자본순이익율에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관료문화는 단기수익성에 부정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Ogbonna & Harris, 2000).

3. 조직문화와 구성원의 부정적 태도변수

조직문화와 구성원의 인지적 태도변수인 종업원만족, 종업원몰입 등 과의 긍정적 관계를 입증한 연구는 매우 많은 편이다. 그 중 부정적 관계 또는 부정적 효과를 입증한 연구로는 관료문화가 조직몰입에 부정적 영향을 미치며(Lok & Crawford, 1999), 관료문화는 종업원만족에 부정적 영향을 미치고(Bhargava & Kelkar, 2000; Clark, 2001), 더불어 관료문화가 고객만족(client satisfaction)에 부정적 영향을 미치는데, 관료문화가 강하면 강할수록 고객만족은 떨어진다고 입증하였다(King & Garey, 1997; Meterko, Mohr, & Young, 2004).

4. 조직문화와 인사관리의 부정적 효과

조직문화가 인적자원관리에 부정적 효과를 미친다는 연구는 국내의 연구 중 Harrison의 문화 모형을 사용하여 그 효과를 입증한 연구들이다. 태정원(1991)은 Harrison의 모형을 사용하여 조직문화가 구성원들의 인사관리에 대한 만족에 영향을 미칠 수 있다고 주장하며, 권력문화가 높게 지각될수록 직무, 인사제도, 임금, 교육훈련, 복리후생의 대부분의 인사관리 특성에 대한 구성원의 불만이 높다고 밝혔다. 또한 강영순(1999)도 Harrison의 모형을 사용하여 위계적 권력지향문화는 인적자원관리에 부정적 영향을 미친다고 입증하였다.

〈표 2〉 조직문화의 부정적 효과, 부정적 효과 측면의 연구 종합

영향 요인	결과 요인	저자	년도	연구내용
강도	재무 성과	Denison	1990	문화강도는 장기적 성과(3-5년의 투자이익률)에 부정적인 효과를 미친다.
유형	기간; 재무 성과	Ogbonna & Harris	2000	관료문화는 단기적성과(수익성)에 부정적 영향을 미치고 조직의 장기 성장을 방해하며 결과적으로 조직의 생존에도 영향을 미친다.
유형	재무 성과	김영조 & 박상언	1998	관계지향 문화는 재무적 차원의 조직성과인 총자본순이익율에 부정적인 영향을 미친다.
유형	인지적 태도	Lok & Crawford	1999	관료문화는 조직몰입과 부정적 관계를 맺는다.
유형	인지적 태도	Bhargava & Kelkar	2000	관료문화는 종업원만족에 부정적 영향을 미친다
		Clark	2001	
유형	인지적 태도	King & Garey	1997	관료문화가 고객만족(client satisfaction)에 부정적 영향을 미치는데, 관료문화가 강하면 강할수록 고객만족은 떨어진다.
		Meterko, Mohr, & Young	2004	
유형	인사관리	태정원	1991	Harrison의 모형을 사용, 조직문화가 종업원들의 인사 관리에 대한 만족에 영향을 미칠 수 있다. 권력문화가 높게 지각될수록 직무, 인사제도, 임금, 교육훈련, 복리후생의 대부분의 인사관리 특성에 대한 종업원의 불만은 높다.
유형	인사관리	강영순	1999	Harrison의 모형을 사용, 위계적 권력지향문화는 인적 자원관리에 부정적 영향을 미쳤다.

III. 결론, 한계 및 제언

본 연구는 조직문화의 부정적 효과를 문헌연구를 바탕으로 살펴보았다. 조직문화의 부정적 효과를 중점으로 다룬 연구는 기존 연구에서 찾아보기 어렵다고 할 수 있겠다. 따라서 본 연구는 조직문화의 연구를 새로운 관점, 즉 부정적 관점에 근거하여 관련 연구들을 살펴보고, 정리 및 분류를 하여 향후 연구에 기초를 다지는 역할을 함에 그 의미가 있겠다. 더불어 경영학은 구체적인 문제 해결에 많은 관심을 두고 있는 분야이다. 그러므로 조직

문화의 문제해결 능력에 대해서도 큰 관심을 갖고 있으며 조직문화를 통해 조직의 생존 및 성과 증진과 관련된 문제에 큰 관심을 둔다. 긍정적 조직문화와 그에 대한 긍정적 효과의 이해가 현장에서의 문제 해결에 도움이 되겠지만 조직문화와 그 부정적 효과를 이해하는 것도 그에 못지않게 중요하다고 할 수 있겠다.

〈표 1〉은 조직문화의 부정적 효과를 조직문화 측면에서 정리한 표이다. 〈표 1〉에서 살펴볼 수 있듯이 조직문화의 부정적 효과를 조직문화의 측면에서 보면 강한문화가 긍정적 효과 뿐만 아니라 부정적 효과를 보인다는 것을 확인 할 수 있다. 강한문화의 부정적 효과는 급변하는 환경에 조직이 적응 또는 대응하지 못했을 때 나타난다는 연구가 상당히 많았다. 문화유형으로 본다면 Goffee와 Jones(1996)는 조직문화를 사교성 및 연대성으로 구분하였고, Harrison(1993)은 권력, 역할, 성취, 지원문화로 구분하여 각 문화 유형이 미치는 부정적 효과를 확인할 수 있었다. 문화자체로는 Kotter와 Heskett(1992)의 비적응적 문화가, 문화차이로는 박원우와 안성익(2006)의 문화차이가 부정적 효과를 나타낸다고 밝혔다. 하위문화로는 Harris와 Ogbonna(2002)가 조직문화는 부서 간 조직 간 협력에 장애요인이 될 수 있다고 하였고, 마지막으로 문화충돌의 측면으로 Datta(1991)의 연구를 통해 경영진 간의 문화적 차이는 재무적 성과에 부정적 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

〈표 2〉에서는 조직문화의 부정적 효과를 부정적 효과 측면으로 정리하였다. 대부분의 연구에서 관료문화가 경제적 성과, 인지적 태도 변수와 인적자원관리에 미치는 부정적 효과를 확인할 수 있었다. 관료문화는 경제적 성과인 단기수익성, 총자본수익율, 인지적 태도 변수인 조직몰입, 종업원만족, 고객만족, 그리고 인적자원관리에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 문화강도는 장기적 성과이자 경제적 성과인 투자이익률에 부정적 영향을 미치고, 관계지향문화는 경제적 성과인 총자본순이익율에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이를 통해 조직문화의 부정적 효과가 경제적 성과로 많이 입증된 것을 확인 할 수 있다.

본 연구는 조직문화의 제 측면과 부정적 효과의 제 측면을 나누어, 즉 조직문화의 제 측면 별 부정적 효과와 부정적 효과의 제 측면 별 조직문화를 구분하여 서술하였다. 하지만 두 측면의 내용이 각각 양적으로, 질적으로 매우 부족하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 조직문화의 부정적 효과에 관한 연구의 필요성과 방향성을 제시 및 언급하였다는 정도의 의미가 있을 수 있겠으나, 이후의 연구에서는 조직문화의 제 측면과 부정적 효과의 제 측면을 질적, 양적으로 모두 더욱 보완하여 정리 및 분류되어야 하겠다. 더불어 조

직문화의 제 측면 각각과 부정적 효과의 제 측면 각각을 연계하여 봄으로써 어느 영역에서의 연구가 부족한지 파악이 필요하며, 앞으로의 연구 분야와 방향을 제시해야 할 것이다. 예로, 조직문화 충돌의 부정적 효과가 기간별 어떤 차이가 있으며, 경제적으로는 어떤 부정적 결과들을 낳고, 문화 충돌로 인한 조직 구성원들의 부정적 인지적 태도가 무엇이며, 인사관리에는 어떤 영향을 미치는지 연구 및 조사가 필요할 것이다. 더불어 조직문화의 제 측면과 부정적 효과의 제 측면을 더욱더 세분화하여 서술할 필요가 있겠다. 예로, 조직문화 측면에서 조직문화 충돌은 기업 내와 기업 간의 충돌, 국가 내와 국가 간의 충돌, 더불어 현재와 미래의 구분으로 조직문화 충돌과 그 부정적 효과를 더욱 세밀하게 구분하여 현재의 연구 상태와 이후의 연구 필요성을 파악하는데 도움이 될 수 있겠다.

참고문헌

- 강영순. (1999). 지각된 기업문화와 인적자원관리 그리고 직무만족 및 조직일체감간의 관계. **조직과 인사관리연구**, 23, 243-265.
- 김영조·박상언. (1998). 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. **인사조직연구**, 6, 195-238.
- 박원우. (2001). 기업문화 변화의 핵심성공 및 실패요인. **인사조직연구**, 9(1), 189-208.
- 박원우. (2002). *M&A와 문화 충돌 관리*. 서울: 집문당.
- 박원우. (2019). *조직문화 변화관리*. 경기: 생능사.
- 박원우·성지영. (2008). 조직문화와 성과의 관계. **노사관계연구**, 18, 83-135.
- 박원우·안성익. (2006). 이상-현실 간 문화차이 인식여부가 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향. **노사관계연구**, 17, 1-21.
- 박원우·안성익. (2008). 국내 조직문화 연구의 동향과 향후 연구의 방향제시. **노사관계연구**, 18, 21-44.
- 박원우·이병철. (1996). *한국기업의 기업문화 현황과 발전방향*. 서울: 대한상공회의소.
- 서인덕. (1986). 한국기업의 조직문화유형에 관한 연구. **인사관리연구**, 10, 103-133.
- 정진우. (2000). *부처통합의 영향요인에 관한 연구: 재정경제원을 중심으로*. 서울대학교 박사 학위논문.
- 태정원. (1991). 우리나라 기업의 조직문화 유형 및 조직유효성과 관련성 연구: 조직구성원의 지각반응을 중심으로. **인사관리연구**, 15, 227-254.

- Bhargava, S., & Kelkar, A. (2000). Prediction of job involvement, job satisfaction, and empowerment from organizational structure and corporate culture. *Psychological Studies-University of Calicut*, 45(1/2), 43-50.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57-70.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes. *British Journal of Management*, 13(1), 31-49.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing organizational culture: Trainer's Manual*, San Diego, CA: Pfeiffer.
- Kilmann, R. H., & Kilmann, I. (1989). *Managing beyond the quick fix: A completely integrated program for creating and maintaining organizational success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kilmann, R. H., & Saxton, M. J. (1983). *Kilmann-Saxton culture-gap survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants Incorporated.
- King, C. A., & Garey, J. G. (1997). Relational quality in service encounters. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 39-63.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Meterko, M., Mohr, D. C., & Young, G. J. (2004). Teamwork culture and patient satisfaction in hospitals. *Medical Care*, 492-498.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- O'Reilly, C. A., III Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture:

- A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Rose, R. A. (1988). Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis. *Human Relations*, 41(2), 139-170.
- Saffold, G. S., III, (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Trice, H. M. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*. New York: ILR Press.
- Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R., & Very, P. (2000). Research note measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index. *Human Relations*, 53(4), 539-557.
- Want, J. (2006). *Corporate culture: Illuminating the black hole*. New York: St. Martin's Press.
- Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science*, 49(4), 400-415.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552.